الأداء بين الكفاءة والفعالية

مفهوم وتقييم

الأستاذ: **عبدالمليك مزهوده**

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

إن متابعة أداء المؤسسات عموما والاقتصادية منها خصوصا يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، أن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أوغير مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح، يجب تحديده وضبط مدلوله، ينتقل إلى ميدان البحث العلمي ويشكل محورا قائما بذاته للبحث، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. لعل ما يبرر ذلك تعدد المداخل وزوايا النضر التي عولج بها من اعتباره مرادفا للكفاءة أوالفعالية إلى حصره في المورد البشري أوتعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلا عن تناوله في شكله النقدي أوالعيني. ولتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية في الأدب التسييري نتناوله في هذا المقال من مختلف زوايا النظر إضافة إلى طرح مفهوم وصعوبات قياسه.

Résumé:

L'étude et le suivi de la performance de l'entreprise en général et l'entreprise économique en spécial, qui représente l'une des préoccupations majeures des gestionnaires quels que en soient leurs niveaux hiérarchiques, s'est imposée comme sujet très important au niveau de la recherche scientifique en management en vue de découvrir les méthodes les plus performante pour améliorer la performance. En effet cette importance lui - la performance - a donné un aspect multidimensionnel concernant sa définition son évaluation et son amélioration.

Dans ce cadre, la définition de la performance a formé un axe de recherche à part et a débouché sur déférentes approches, en tant qu'efficacité ou qu'efficience, parfois comme résultante uniquement des ressources humaines ou de l'ensemble des ressources exploitées par l'entreprise, en tant que valeur ou quantités …

تمهيـــــــــــــــد:

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير والبحوث التي حظيت بها ممارسته بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائـــج التي تعبر عن مدى تمكـــن المؤسســـة من أداء دورها تجـــاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركـــة فيها خاصة الأكثر ضغطا وتأثيرا فيها. وعليه فإن تحسين هذه النتائج أوبالأحرى تحسين أداء المؤسسة، يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولوأن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هوالحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه الكثير من الغموض. ومن منطلق تحديد أهمية هذا المصطلح نتناوله ف هذا المقال بمختلف التصورات التي تعالجه كمفهوم وكعملية في إطار وظيفة الرقابة.

أولا - الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية

مفهوم الأداء :

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤديا إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهوقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أوعن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهـــاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينيـــةPerformare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزيـــةPerformance التي تعني إنجاز العمل أو"الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"[1] وهونفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse [2].

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المـــورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "[3]. وهوما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملـــون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"[4].

ولتبرير هذا الرأي أوهذا المفهوم للأداء يرى Chevalier وآخرون معه أن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أوينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله "[5].

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة[6]، ولو أن هناك من يرى يعكس[7] المصطلحين – الكفاءة والفعالية – من حيث المدلول.

وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا أما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن :"مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل[8]، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه : "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"[9] . ومنهم من يرى بأنه يمثل :" الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"[10] .

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه :"الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[11]، أو "النتائج المتحصل عليها"[12] .

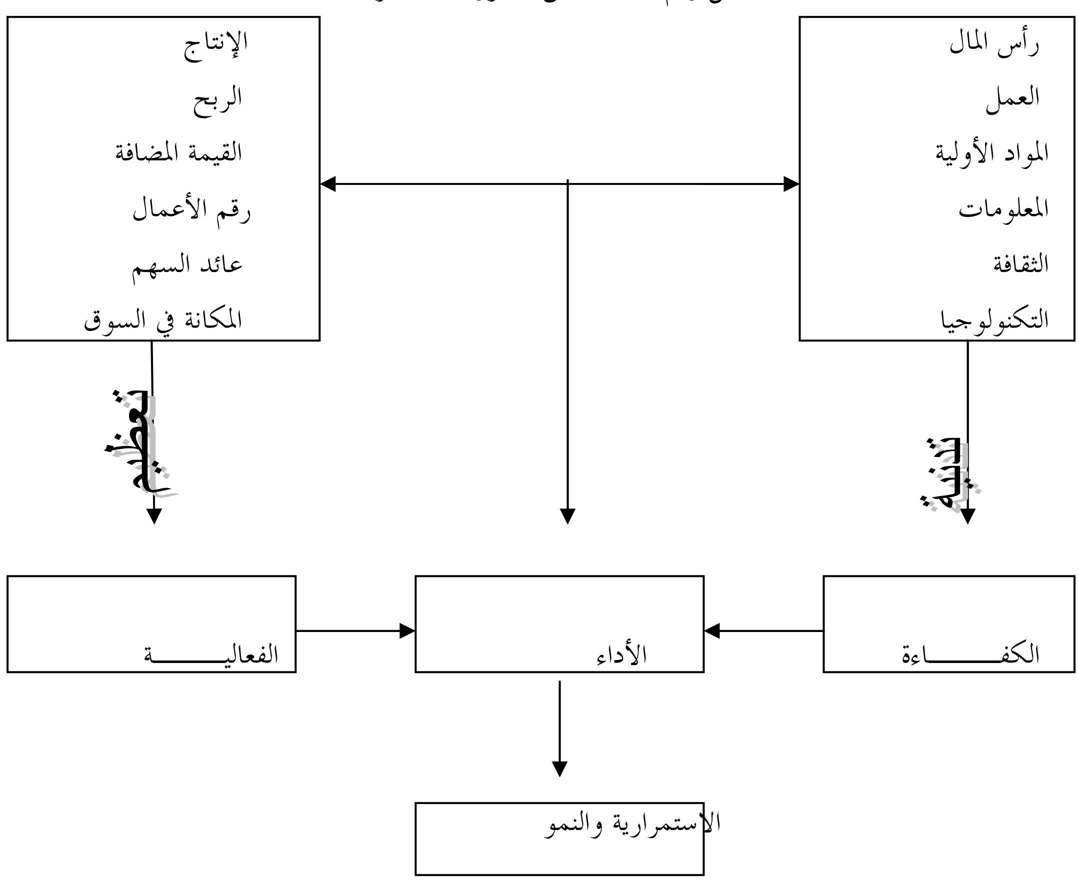
وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه : "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة"[13] . ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه: " القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي[14] وكذلك هناك من يرى أن "أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها"[15].

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه(الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية[16]. ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي

لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن "قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية"[17].

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أوفي المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول – على اختلاف طبيعته مال وقت إلى غير ذلك- يمكن التعبير عنه معايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :

الشكل رقم 1 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : الشكل من إعداد الباحث

2 –أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

أ–الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ب–الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدءاءت أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها[18].

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية ، تقنية، سياسية...الخ، فإنه يمكن، وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"[19] . إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في

الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي[20] لها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"[21]، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها(تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

3- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات :

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة الفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء ، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية[22]:

الهيكلة	– القيادة
العملية الإنتاجية في حد ذاتها	– الثقافة
الاستراتيجية	– الخيارات التقنية
المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة(Le contexte)	– أسلوب الإدارة

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Krüger ما أسماه بالأجزاء (Segments) الستة للأداء والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحيد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة(نظام القيم، الرموز، الأساطير...)، الاستراتيجية، الأنظمة ، كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة .(Potentiel) والعملية الإنتاجية.

ويرى Krüger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط[23]. وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين

نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، ... أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية[24] .

وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة لكون هذه الأخيرة: "لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بموجوداتها المادية، بل إنها بوجودها، وسلطتها القرارية تنسج شبكة من العلاقات والتدفقات، والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتدفقات والقوى الصادرة من مراكز قراريه أخرى"[25]. ومع كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا، لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

1.3-العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة :

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"[26] ،وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه:"كل ما هو خارج المنظمة"[27]. وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أوقد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها[28] ،و في الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف. ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويـــات أدائهـــا يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكييف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية Hostilité[29].

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أ وثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من

العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية و في الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسســـة.

وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة(Macro) كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة. . الخ. وأخرى قطاعية (Méso) كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، دورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع...وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء لمؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن حدة المنافسة مثلا قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهـــــو ما ينعكس مباشرة على أدائها وفي أجل أقصر نسبيا في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة، فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر وبالتالي تحسين أو تخفيض الأداء.

وإذا كانت العوامل الاقتصادية تعتبر أكثر العوامل، غير الخاضعة لتحكم المؤسسة، تأثيرا على الأداء فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية...) من جهة ثانية. وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل فإن هناك من المفكرين من حاول حصرها حيث يرى Koontz et O'Donnel أن الأولى تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية و قناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما[30]، في حين يرى G.Bressy أن الثانية تتضمن "نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة[31]. وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تحصر أوتضبط وإنما تبقى "دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي تساعد على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات والأهداف التي يؤمن بها الأفراد "[32]، فانتشار الأمية مثلا يعني محدودية القراء والمثقفين مما يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة، كذلك الضوابط الاجتماعية كثيرا ما تقف عائقا أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها.

وإلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه

العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم...الخ.

وبما أن تغيرات هذه العوامل هي من إفرازات الحسابات السياسية فإن المؤسسات الاقتصادية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها، ولنا في قرارات الولايات المتحدة الأمريكية المتعلقة بإقامة علاقات اقتصادية قبل السياسة مع الفيتنام خير مثال على ذلك.

وعلى غرار مختلف العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع..الخ. تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أوتضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أوتعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أوإلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها[33]، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنيـــــــة أو تسييرية .

2.3- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة :

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقاتها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها.

وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيستين هما :

أ-العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي :

– نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أوالمستخدمة في معالجة المعلومات.

– نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

– تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

– نوعية المنتوج شكله ومدى مناسبة التغليف له.

– التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

– نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

– مستويات الأسعار.

– الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب–العوامل البشرية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص :

–التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

–مستوى تأهيل أفراد .

–التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

–نظامي المكافآت والحوافز.

–الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

–نوعية المعلومات[34] .

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوافيق بين كفاءتها وفاعلية استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، ونشير إلى أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه خاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم و أفضليات التعاضد Synergie.

ومن العوامل التي يصعب أيضا التحكم فيها ثقافة المؤسسة التي يؤكد بعض الباحثين [35] على تأثيرها في أداء المؤسسة إلا أن ميكانزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى إشكالية مطروحة للبحث.

ثانيا تقييـــــم أداء المؤسســــــــة

مفهوم وصعوبات

1-مفهوم تقييم الأداء :

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لـــم يتحقق الذي كـــان يجـــب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها. وفي هذا الشأن هناك من يرى "أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية" [36].

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما، توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"[37]، أوهي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"[38].

وعلى الرغم من تأكيد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عملية الرقابة إلا أنهم مع هذا التأكيد يقترحون مفاهيم لتقييم الأداء قد يمكن اعتبارها مرادفة لمفهوم الرقابة، فمنهم من يرى أن: "تقييم الأداء ، يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبريرها وتحديد المسؤولية الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك "[39] ، وبعبارة أكثر صراحة يرى البعض "أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمشروع (المؤسسة) بما يحقق أهدافا محددة من قبل "[40] وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط.

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها

كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها (الأنظمة الفرعية).

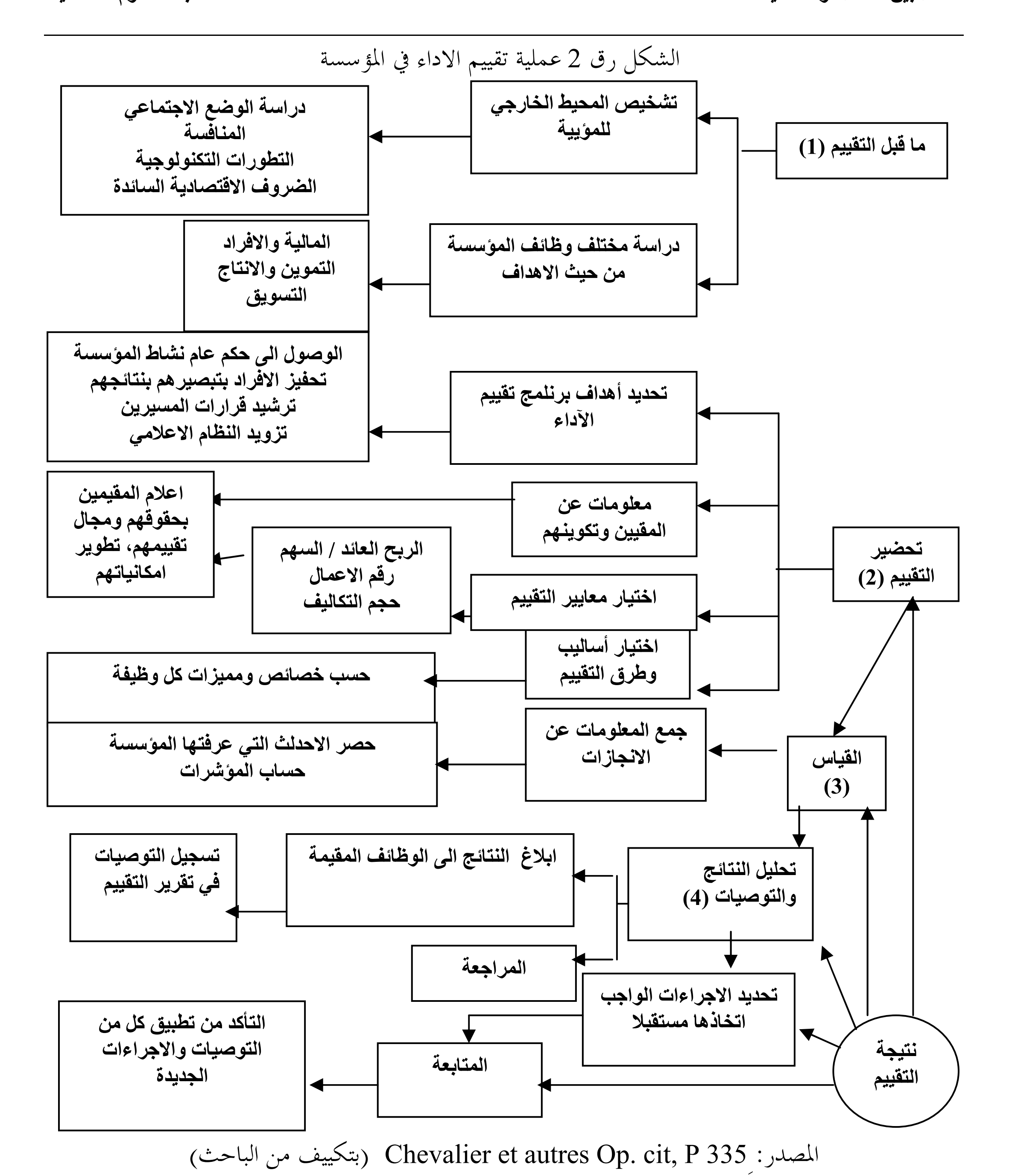
ومن حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب عديدة [41] كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، حيث يرى G.P. Angelier أن: "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية تترجمه حساباتها وهوما تظهره سلسلة من النسب المالية" [42] بل أن بعض الباحثين يرى أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة [43] .

والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الاكتفاء به نظرا للنقائص التي تشوب استخدامه كإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية. ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي، ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) :كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياستها وقراراتها [44]. وبعد هذا الأسلوب ، ظهر استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا، وهو كما يتضح من خلال التعاريف التي أوردها الباحثون يمثل الأسلوب الأكثر استخداما باعتباره يسمح للمسيرين بتحديد ماذا ينتظرون و يجعلهم يكونون أكثر موضوعية [45] .

ومع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى، غير إنجازاتها، كمراقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية...الخ[46]. إضافة إلى تقييم الإمكانيات (Evaluation du potentiel) سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بمحيطها. وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم لــ: (M Porter) [47] التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما تميز بالطابع التكاملي وهوما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

وحسب أسلوب المؤشرات فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أوما قبل التقييم ثم تحضير التقييم، فعملية القياس وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول أداء المؤسسة. ولتوضيح هذه المراحل نورد الشكل البياني :

الشكل رق 2 عملية تقييم الاداء في المؤسسة



المصدر: Chevalier et autres Op. cit, P 335 (بتكييف من الباحث)

2– صعوبات تقييم الأداء :

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد السواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأتفه الأسباب.

وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين: "الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات"[48] مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أوتكميمه. ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أوتعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط، فإن عملية تقييم الأداء لا تعدوإلا أن تكون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر[49]، ومن بين هؤلاء نذكر صقر عاشور،Chevalier وآخرون. وبالإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح أيضا إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أوغير النوعية أوغير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن، وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض، بل يكمل أحدهما الآخر، كما يؤكده.P. Lorino حيث يرى أن المعلومة المادية أوغير النقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجي ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي [50].

الهوامش

1 A. Khemakhem : La dynamique du contrôle de gestion, ed : Bordas, Paris, 2[eme] ed, P310.

2 Petit la rousse : ed Librairie la rousse, Paris 1990

3 أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،ط2 ،1979،ص50.

4 جمال خنشور التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84-85 ،جامعة باتنة، 1987، ص09.

5 Chevalier et autres : Gestion des ressources humaines, ed Deback université Québec, 1993, P333.

6 M. Marchesnay : La stratégie, éd. OPU, Alger, 1988 P 27.

7 F.Boubakour : Les comptes de surplus : nouvel outil de gestion des entreprises. in : L'entreprise Algérienne : quelles perspective ? séminaire, Batna, 1994, P06.

8 عمر محمد التومي الشيباني : علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988 ص56.

9 R. Brosquet : Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, éd. Les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 11.

10 R.R.Morebeau: ذكر من طرف جمال خنشور : المرجع السابق، ص8.

11 عايدة سيد خطاب :الادارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي 1985، ط1، ص35.

12 J. Beneteau: ذكر من طرف جمال خنشور المرجع السابقً 7.

13 A.Silem :" Image de la performance des entreprises in : La performance : théories, perceptions et pratiques, éd. Faculté des sciences économiques et de la gestion, Safex, 1992, P 24

14 P.Lorino L'économiste est le manageur éd. ENAG. Alger, 1991, P 56.

15 A.Khemakhem : Op.cit, P 311.

16 J.P.Angelier : Economie industrielle, éd. OPU, Alger,1993 ,P 168.

17 Y.Dupuy et autres : les systèmes de gestion, Paris 1989, P50.

18 A.Establier : Et si nous parlions de la performance dans votre entreprise ? éd. Eyrolles, Paris,1988.

19 J.P.Charles: "La performance sociale interne de la firme" , revue française de gestion N38, Novembre, décembre, 1982, P 73.

20 R.Zghal : "Le prix Tunisien du progrès social, entre une idée de la performance et une signification politico-administrative de la récompense, in la performance, Op.cit, P85

21 A. C. Martinet : l'entrprise dans un monde en changement, éd. Du Seuil-Ovrières, Paris, 1992, P106-108.

22 J.Chaabani :Les concepts de performance dans des théories du management, in la performance Op.cit,P24 .

23 IDEM : P 25

24 أنظر : - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، رسالة ماجستير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 997، ص37-58. - جمال خنشور: المرجع السابق. - عايدة سيد خطاب المرجع السابق.
25 المرجع السابق: ص77.
26 Tomson: ذكر من طرف عبد السلام أبوقحف :سياسات الأعمال،المكتب العربي الحديث،الاسكندرية،1992،ص60
27 H.Mintezberg : Structure et dynamique des organisations, éd. Les éditions d'organisations, PRIS , 1992 , P 245.
28 J. Meyer :
29 مفيدة يحياوي : تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة،1993، ص24.
30 H. Koontz et O'Donnel : Management ; Principes et méthodes de gestion, éd. Mc Graw Hill, Québec, 1980, P41.
31 G. Bressy : Economie d'entreprise, éd. Sirey, Paris, 1990, P17.
32 عايدة سيد خطاب :المرجع السابق، ص103.
33 المرجع السابق : ص159.
34 B.Mortory : Gestion des ressources humaines, ed :Les editions d'organisationm Paris, 1988 , P41.
35 N.Lemaitre :"la cloture d'entreprise facteur de preformance", Revue francaise de gestion, N4 ,/ 48,Paris, 1984, P153.
36 عايدة سيد خطاب : المرجع السابق ص 401.
37 جمال مرقص يوسف : أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء وتقسيمه، ذكر في:
la performance, Op.cit,P290
39 أحمد محمد موسى : تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت،1969،ص635.
40 جمال مرقص يوسف : المرجع السابق، ص291.
41 المرجع السابق : ص405 .
42 J.Pangelier : Op.cit,p110.
43 J.Lochard : Comprendre la gestion, Ed :Les éditions d'organisation, Paris, 2ème, ed, P105.
44 عايدة سيد خطاب : المرجع السابق، ص405.
45 A.Grove : Le management multiplicateur, ed : Hommes et techniques, Paris, 1985, P167.
46 عايدة سيد خطاب : المرجع السابق، ص411.
47 للاطلاع أكثر أنظر: M.Porter :l'avantage concurrentiel, Ed :inter-edition, Paris 1986
48 J.Caabouni : Op. Cit, P333.
49 Chevalier et autres : Op. cit,P333.
50 P.Lorino : Op.cit,P 160.